



**HAL**  
open science

**De la main invisible à la main dans la main. L'esprit d'entreprendre, questions de sens et de dialogues**  
Stéphane Foliard, Caroline Verzat, Saulo Dubard Barbosa, Olivier Toutain

► **To cite this version:**

Stéphane Foliard, Caroline Verzat, Saulo Dubard Barbosa, Olivier Toutain. De la main invisible à la main dans la main. L'esprit d'entreprendre, questions de sens et de dialogues. *Entreprendre & Innover*, 2022, n°52 (1), pp.5 - 15. 10.3917/entin.052.0005 . halshs-03871505

**HAL Id: halshs-03871505**

**<https://shs.hal.science/halshs-03871505v1>**

Submitted on 18 Oct 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Éditorial

DE LA MAIN INVISIBLE À LA MAIN DANS LA MAIN. L'ESPRIT  
D'ENTREPRENDRE, QUESTIONS DE SENS ET DE DIALOGUES

[Stéphane Foliard](#), [Caroline Verzat](#), [Saulo Dubard Barbosa](#), [Olivier Toutain](#)

De Boeck Supérieur | « [Entreprendre & Innover](#) »

2022/1 n° 52 | pages 5 à 15

ISSN 2034-7634

ISBN 9782807398061

DOI 10.3917/entin.052.0005

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2022-1-page-5.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# Éditorial

## De la main invisible à la main dans la main L'esprit d'entreprendre, questions de sens et de dialogues

### From the invisible hand to hand in hand The entrepreneurial mindset, questions of meaning and dialogue

- > **Stéphane Foliard**
- > **Caroline Verzat**
- > **Saulo Dubard-Barbosa**
- > **Olivier Toutain**

Nouveaux défis, grandes transitions, crises, environnement turbulent, mondialisation et nouvelles concurrences, incertitudes et risques... combien d'articles, de communications en entrepreneuriat et en éducation en entrepreneuriat commencent par ces termes ? Il est vrai que cette notion de risque est historiquement attachée à la figure de l'entrepreneur. La crise sanitaire Covid 19, la guerre aux portes de l'Europe, les conséquences visibles du dérèglement climatique sont autant de nouveaux risques systémiques créant de fait de nouvelles opportunités mais, dans le même temps, autant de nouvelles vulnérabilités. Comme le reste de la population, les futurs entrepreneurs y seront confrontés et devront trouver des solutions pour continuer à innover et créer dans un dialogue rapproché et transparent avec les populations et les autorités publiques concernées. L'éducation et l'accompagnement devront s'adapter pour former notre jeunesse dans ces nouveaux contextes.

Les modèles d'effondrement soulignant la mise en danger d'un accès évident ou équitable à certaines ressources comme l'eau, ainsi que les notions à la fois polémiques et cruciales de solidarité et de liberté, questionnent aujourd'hui les gestionnaires<sup>1</sup>. La logique du toujours plus de profit économique marque le pas et les chercheurs et les pédagogues doivent apporter des explications, des connaissances et des formations afin de construire des nouvelles pratiques entrepreneuriales fondées sur la sobriété énergétique et la solidarité qui vont de pair avec des nouvelles pratiques de financement et de consommation ainsi que des nouveaux registres de justification. Plus que jamais, les réflexions et les stratégies pour « créer ensemble un monde meilleur<sup>2</sup> » sont au centre des débats des chercheurs, critiques et militants<sup>3</sup>. Entre réforme lente du système actuel et révolution radicale, la recherche et la pratique doivent aller main dans la main, puisque théorie et pratique sont indissociables lorsqu'il s'agit de générer une action consciente<sup>4</sup>. Or agir avec conscience est nécessaire face aux modifications de nos environnements, à la rareté de certaines ressources, aux modes dégradés de certaines de nos institutions, ainsi qu'à la montée d'une éthique utilitariste<sup>5</sup>.

Les chercheurs, pédagogues et praticiens que nous sommes devront continuer à dialoguer pour enrichir les pratiques et la science, pour apporter des explications, des connaissances, des accompagnements spécifiques pour mieux comprendre les situations et aider les entrepreneurs durables à agir. Changer de modèle suppose que les sciences de gestion apportent des contributions sur de nouveaux business models centrés sur la gestion de la rareté des ressources, la consommation sobre et durable, l'optimisation des organisations dans les entreprises et les institutions publiques, l'information et la formation des élites et décideurs politiques, des personnels éducatifs, des citoyens à l'échelle des quartiers et de territoires ruraux, etc. Les besoins de nouvelles connaissances et de nouvelles pratiques utiles, indispensables, urgentes sont importants pour permettre ce changement d'échelle nécessaire à l'action à impact. Nous avons à observer et accompagner une multitude de phénomènes émergents, pluriels, d'initiatives complexes et aider à en mesurer les effets pour identifier ces nouvelles bonnes pratiques.

Ce que les crises illustrent également, au-delà de la concrétisation de ce que nous savons de longue date, c'est la faible tolérance à l'incertitude de nos sociétés et de ses acteurs. Les événements inédits que nous vivons s'accompagnent d'attentes de réponses immédiates de la part des populations. Ces questionnements, pourtant vains, relèvent du besoin de retour à l'équilibre, de process internes permettant de stabiliser individuellement et collectivement les situations, du besoin de forces homéostasiques<sup>6</sup> à la suite

---

1 Catanzaro, A., & Goy, H. (2022). L'organisation et le management à l'épreuve du spectre d'un effondrement global. In A. Hussenot, É. Lanciano, P. Lorino, & J. Sambugaro (Eds.), *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles* (pp. 79–98). Les Presses de l'Université Laval.

2 "Creating a better world together" est le titre de la conférence internationale 2022 de l'Academy of Management, Seattle.

3 Voir les deux numéros spéciaux de *AoM Perspectives*, « Domsday scenarios: managing in the Age of Black Swans, Issues 1 & 2 », 2020 et 2022.

4 Freire, P. (1980). *Conscientização: Teoria e Prática da Libertação*. São Paulo: Moraes.

5 L'actualité récente du fonctionnement des hôpitaux illustre ces ajustements face au manque de ressources.

6 Fleury, C., (2021). Habiter le monde de l'anthropocène. Les conférences POPSU, La Défense : Plan urbanisme construction architecture.

des déséquilibres multiples. Limiter l'anxiété due à l'augmentation de l'incertitude tous azimuts grâce à un soutien plus solidaire et une information plus transparente fait également partie des exigences des formations entrepreneuriales et des accompagnements à venir, dans une démarche sans doute de plus en plus collective.

En 2020, quand nous avons pensé l'appel pour ce numéro spécial, nous avons choisi de questionner l'esprit d'entreprendre sous l'angle de son éducation avec une volonté d'approche critique et de questionnements des « allants de soi ». Dans des sociétés montrant cette faible tolérance à l'ambiguïté, l'éducation en entrepreneuriat et l'accompagnement des élèves et des étudiants entrepreneurs sont toujours présentés de manière très optimiste et volontariste aux niveaux politiques, économiques, académiques et médiatiques comme un moyen de transformation à trois échelles : micro (les individus), méso (les écosystèmes locaux) et macro (les sociétés en général), vers un espace où l'entrepreneuriat est créateur de valeur et de bien-être. L'idéologie néo-libérale sous-jacente, *l'entrepreneurialisme*<sup>7</sup> a amené à privilégier certaines formes d'enseignement, certains outils à la mode<sup>8</sup>, certains critères de performance et d'évaluation véhiculant toujours l'image héroïque de l'entrepreneur<sup>9</sup> conduisant à la reproduction d'un modèle existant de création de valeur économique et de croissance permanente.

Les crises successives mettent pourtant au défi les entrepreneurs, les entreprises et tous les acteurs de ces écosystèmes pour qu'ils participent à limiter les dégradations de l'environnement, les inégalités, les questions d'inclusion, de diversité et tout ce que les transitions annoncées font vivre aux sociétés et à leur population. Dans ce contexte, l'entrepreneuriat traditionnel est remis en question, la prolifération des cours d'entrepreneuriat social, vert ou durable, pouvant être vue comme symptomatique. Phénomène plus récent, les nouvelles générations prennent de plus en plus tôt la parole dans la discussion intergénérationnelle pour exprimer leurs peurs et leurs désirs d'un monde meilleur ou tout au moins vivable, celui qui les attend. Des mouvements médiatisés d'étudiants démissionnant, refusant le chemin que le modèle éducatif a tracé pour eux<sup>10</sup>, sont symptomatiques d'un fossé de plus en plus profond entre le modèle dystopique du *plus* et celui, sans doute utopique, du *mieux*.

## De la main invisible au NIMBY, une dystopie ?

L'éducation en entrepreneuriat telle qu'elle s'est généralisée dans nos institutions a pour objectif de donner à la jeunesse un état d'esprit, des connaissances, des compétences et des attitudes pour transformer des idées en actions et créer de la valeur, le plus souvent financière, dans un univers de compétition et de recherche de profit. Ce faisant, le nouvel entrepreneur crée de l'emploi, à commencer par le sien, de la valeur économique et

7 Dejardin, M., Luc, S., & Thurik, R. (2019). Introduction au numéro thématique : la société entrepreneuriale : quelques questions motivant un approfondissement de son examen. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 23(5), 15-19.

8 Voir le numéro spécial de la revue *Entreprendre & Innover* n°51 : « Pour une lecture critique des outils en entrepreneuriat ».

9 Germain, O., & Jacquemin, A. (2017). Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(1), 7-18.

10 Comme l'exemple marquant de l'appel à déserteur des étudiants d'AgroParisTech (<https://youtu.be/SUOVOC2Kd50>).

contribue ainsi par la poursuite de ses objectifs de réussite personnelle, à la richesse de la nation évoquée par le père de l'économie moderne Adam Smith<sup>11</sup>. La main invisible et les principes de l'économie libérale ont permis à l'humanité d'entrer dans une période de croissance importante, de révolution industrielle en révolution industrielle, d'ouverture de marchés en mondialisation, de production sans cesse améliorée et optimisée, de systèmes globalisés.

Mais ces systèmes ont également produit leur lot d'externalités négatives occultées tant que la situation et le confort des individus bénéficiant de ce système économique progressaient. L'optimisation de l'organisation mondiale de la production repose sur des principes de croissance perpétuelle dans un monde aux ressources finies. Les gains marginaux recherchés, comme de nouvelles sources d'énergies fossiles (gaz et pétrole de schiste par exemple), s'accompagnent de plus en plus d'externalités négatives fortes (pollutions, déforestations etc.) justifiées au nom de cette organisation économique.

Les crises successives montrent les limites de ce système mais l'organisation est toujours performante, le système mondial a atteint un tel niveau de complexité et d'interdépendances qui semble très difficile à remettre en cause<sup>12</sup>. À cela, deux raisons principales, impactant les deux extrêmes d'une échelle de taille : le monde et le moi. À l'échelle macro du monde, les phénomènes pourtant connus déclenchant les différentes crises<sup>13</sup> ne rentrent pas dans les calculs probabilistes de performance et de gestion des risques des grandes organisations (marchés, grandes entreprises, gouvernements) mais apparaissent comme des problèmes latents, extérieurs, imprévisibles ou plus exactement non inclus dans les approches prévisionnelles. Les décisions prises ne le sont pas en situation d'incertitude à proprement parler. Toutefois, ces risques systémiques ne semblent pas rentrer dans les priorités, dans les indicateurs clés de performance ; les systèmes gestionnaires créés pour optimiser l'existant ne prennent pas en compte cet inconnu qui n'en est plus un.

C'est davantage le manque de préparation des managers, le manque d'expérience ou de capacité à faire face à des événements d'une telle ampleur défiant l'imagination et dont la magnitude peut remettre en question les plans les mieux conçus<sup>14</sup> qui semble en cause. Ces grandes organisations sont des navires énormes, à grande inertie, très difficiles à manœuvrer en dehors de la ligne prévue et sujets aux influences fortes, à l'opportunisme, au lobbying, aux aspirations de tous les autres grands acteurs d'un système dont elles font partie pour que le cap soit maintenu. Devant satisfaire à court terme des parties prenantes, des actionnaires ou des électeurs, les grands managers et décideurs politiques cherchent des solutions rapides pour atténuer la virulence d'une crise, parfois sans tenir compte des coûts futurs de ces solutions et repoussant ce problème à plus

11 Smith A., (1776). Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, W. Strahan and t. Cadell, Londres

12 Catanzaro et Goy, op. cit.

13 Ces phénomènes comme les risques démesurés pris par les banques avant la crise des *subprimes*, les risques de pandémie liés à la déforestation, le réchauffement climatique et les émissions de gaz à effets de serre, etc. ont tous été documentés, modélisés et diffusés dans différents rapports comme ceux du GIEC.

14 Phan, P. H. et Wood, G.. Doomsday scenarios (or the black swan excuse for unpreparedness). *Academy of Management Perspectives*, 2020, vol. 34, no. 4, p. 425-433.

tard, voire sur les générations futures. Dès qu'une crise est terminée ou qu'une vague de chaleur est passée, le fonctionnement général reprend son cours quotidien dans une sorte de somnambulisme<sup>15</sup>. Soigner une urgence, faire face à une crise est une action forte, ponctuelle et valorisante pour un décideur ou une organisation alors qu'anticiper, prendre soin peut apparaître comme une action pénalisant la performance globale. Pourtant cela pourrait aussi être un avantage concurrentiel évident<sup>16</sup>.

Après l'infiniment grand de ce système mondial, une seconde explication est sans doute à chercher à l'autre bout de l'échelle, l'infiniment petit de l'individu. Produits d'une socialisation et parties prenantes du système mentionné précédemment, les individus sont informés des causes des principales crises sans pour autant que cela ne change fondamentalement les comportements. Le libéralisme reposant sur un concept de liberté négative (l'absence d'entrave) a produit l'image héroïque de l'entrepreneur mais a également poussé à l'individualisme et aux comportements égoïstes cohérents avec la croyance dans la main invisible. Si nous savons tous ce qui se passe, nous attendons qu'il y ait suffisamment de colibris pour agir en espérant que ces actions ne pénalisent pas trop notre situation. Nous ne voulons pas choisir entre le moi et le monde. Nous voulons tous que les choses s'améliorent mais pas au détriment de notre confort personnel. Le syndrome NIMBY<sup>17</sup> pour *not-in-my-backyard* (pas dans mon jardin) représente assez bien l'attitude protectionniste et l'opposition d'un petit nombre face à des projets qu'ils ne souhaitent pas voir dans leur environnement immédiat : de l'énergie renouvelable, oui, mais pas d'éolienne dans mon paysage !

De multiples explications existent quant à ces comportements individuels, sur la dilution de responsabilité, la distance entre l'échelle de la crise et la perception des capacités individuelles à agir, la dimension émotionnelle affectant la raison en cas de mauvaises nouvelles et pouvant conduire au déni ou à l'inaction<sup>18</sup>. L'écart considérable entre un système mondial – la grande échelle – et les individus – la plus petite échelle – conduit à des situations inextricables mettant en doute pour certains auteurs la capacité des hommes à réagir, tout en appelant à davantage de recherche sur la résilience en préparation de la prochaine et inévitable crise<sup>19</sup>.

Face à l'ampleur de la tâche, les individus sont soit pétrifiés, loin du colibri faisant sa part dans la légende amérindienne, soit militants radicaux exhortant le plus grand nombre à agir ou juste manifestants aux craintes légitimes face à l'avenir.

15 Morin E., (2022) Réveillons-nous !, Denoël, Paris

16 Fernani, A. (2022). Corporate foresight: A new frontier for strategy and management. *Academy of Management Perspectives*, 36(2), 820-844.

17 Dear, M. (1992). Understanding and overcoming the NIMBY syndrome. *Journal of the American planning association*, 58(3), 288-300.

18 Eil, D., & Rao, J. M. (2011). The good news-bad news effect: asymmetric processing of objective information about yourself. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3(2), 114-38.

19 Phan, P. H. et Wood, G.. Op. cit.

## De la main invisible à la main dans la main, une utopie ?

En tant que chercheurs, pédagogues, accompagnateurs et entrepreneurs, nous avons tous un rôle à jouer pour aider notre jeunesse à se saisir de ces problématiques et imaginer les nouvelles organisations et les nouveaux systèmes de régulation pour réaliser ce que leurs aînés n'ont pas réussi à faire : ne pas mettre en péril l'avenir des prochaines générations.

Chercheurs, formateurs et accompagnateurs ont ce rôle par la nature même de leur fonction, tandis que les entrepreneurs ont ce rôle lié à leur responsabilité sociétale et pédagogique de montrer l'exemple, d'être un modèle pour les nouvelles générations. De plus, cela devient à présent une exigence de la part de nos étudiants qui attendent des outils, des moyens, des espaces ou des solutions pour générer les forces homéostatiques qui leur sont indispensables. Si nous ne pouvons pas les aider à limiter les craintes de l'avenir et à être capable d'agir individuellement et collectivement, alors nous nous retrouverons en dehors du jeu. L'enjeu de notre travail est de continuer à chercher, à comprendre, à produire de nouvelles connaissances spécifiques (systémiques, critiques, génératives et réflexives, ayant un impact sociétal et scientifique) et à les transmettre à la jeunesse, les aider à développer les compétences et les attitudes nécessaires pour transformer des idées en actions, sans doute plus collectives pour limiter les effets négatifs de l'entrepreneuralisme et des comportements égoïstes et schizophréniques qu'il génère<sup>20</sup>.

Des travaux de recherche existent déjà sur l'entrepreneuriat social et solidaire ou l'entrepreneur frugal<sup>21</sup> par exemple, sur les réponses que ces nouveaux entrepreneurs essaient d'apporter à certains éléments « déclinants » du modèle néo-libéral, quand ils ne le repensent pas intégralement. Des écosystèmes différents voient le jour comme la biovallée<sup>22</sup> dans la Drôme et amènent de nouvelles recherches<sup>23</sup>. D'autres champs d'investigation s'ouvrent également pour comprendre les liens entre les échelles (macro et micro) évoquées précédemment, sur les nouveaux modes d'influence comme les réseaux sociaux, sur la place de l'entrepreneuriat dans une société post libérale etc. Les liens entre praticiens et chercheurs sont au cœur de notre compréhension et de notre capacité à agir.

En se concentrant à présent sur l'éducation en entrepreneuriat et sur l'esprit d'entreprendre, objet de ce numéro spécial, les nouvelles contraintes liées aux transitions et aux crises généralisent la vulnérabilité sous toutes ses formes, à commencer par la vulnérabilité de ceux qui veulent agir de manière différente : nos étudiants entrepreneurs

20 Eberhart, R., Barley, S. R., & Nelson, A. J. (2021). Freedom is Just Another Word for Nothing Left to Lose: Entrepreneurialism and the Changing Nature of Employment Relations. *Research in the Sociology of Organizations: Reversing the Arrow*.

21 Michaelis, T. L., Carr, J. C., Scheaf, D. J., & Pollack, J. M. (2020). The frugal entrepreneur: A self-regulatory perspective of resourceful entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105969.

22 Bui, S. (2015). *Pour une approche territoriale des transitions écologiques. Analyse de la transition vers l'agroécologie dans la Biovallée* (Doctoral dissertation, AgroParisTech).

23 Volkmann, C., Fichter, K., Klofsten, M., & Audretsch, D. B. (2021). Sustainable entrepreneurial ecosystems: an emerging field of research. *Small Business Economics*, 56(3), 1047-1055.



porteurs de projets durables. Ces comportements périphériques<sup>24</sup>, éloignés des standards de l'entrepreneur héroïque, gagneront en légitimité par le nombre et la preuve de leurs impacts positifs. Cette nouvelle forme de leadership ne peut avoir d'impact que si elle est suivie, si des *followers* s'inscrivent dans cette démarche dans une relation de stimulation et d'élévation mutuelles qui convertit les suiveurs en nouveaux acteurs et les leaders en agents moraux<sup>25</sup>. La dimension collective de l'acte d'entreprendre, universelle et non plus égoïste semble un nouvel idéal.

Cela suppose de notre part de changer certains paradigmes de l'éducation en entrepreneuriat pour adapter nos enseignements aux attentes des nouvelles générations, à l'expression qui est la leur de valeurs faisant sens. Cela pourrait commencer par reconnaître que l'être humain n'est pas *l'homo economicus* qui cherche seulement sa satisfaction personnelle et le plus souvent monétaire, mais qu'il s'agit avant tout d'un être multidimensionnel. Si l'être humain est multidimensionnel, alors ses projets et ses entreprises peuvent l'être aussi (tout comme les entreprises sociales proposées par Yunus).<sup>26</sup>

Cela suppose également d'accompagner cette jeunesse à convaincre et faire adhérer un collectif autour de projets plus vertueux et non plus seulement aux qualités d'un produit ou d'un service bien marketé. Dépasser les projets entrepreneuriaux, que l'on peut qualifier de militants, d'activistes ou de radicaux, trop différents pour être acceptés par nos sociétés, pour aller vers des projets à impact à plus grande échelle ou en plus grand nombre suppose de créer une nouvelle norme, de nouveaux standards et les porteurs de projets, leaders ou *followers* devront faire preuve de conviction pour avancer, d'échec en échec, pour convaincre des partenaires sceptiques et prudents pour reprendre les propos de Penrose<sup>27</sup>.

Depuis près de vingt ans, l'éducation en entrepreneuriat a consolidé ses bases théoriques et méthodologiques et enrichi la palette des démarches pédagogiques, des compétences et des connaissances utiles aux entrepreneurs jusqu'à inclure la question de la résilience entrepreneuriale<sup>28</sup> fort utile aux futures générations. L'entrepreneuriat est de plus en plus une activité transactionnelle, continue et intrinsèquement sociale<sup>29</sup>, voire collective, et cela demande de la part des entrepreneurs des compétences de plus en plus importantes pour engager, dialoguer et convaincre. Cela demande aussi des écosystèmes éducatifs plus complets afin de soutenir les jeunes entrepreneurs dans leurs entreprises : il s'agit non seulement de former, de développer des compétences individuelles mais aussi d'entretenir la solidarité des équipes et de prévoir et préserver la viabilité à long

24 Rae, D. (2017). Entrepreneurial learning: peripherality and connectedness. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

25 Burns JM (1978) Leadership. New York: Harper & Row.

26 Yunus, M., & Weber, K. (2006). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York, NY: BBS Public Affairs.

27 Penrose, E., & Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press. 4th Edition, 200

28 Sattin, J. F., Léger-Jarniou, C., Chabaud, D., Sammut, S., Maus, A., Schieb-Bienfait, N., Foliard, S. ... & Loué, C. (2020). La résilience entrepreneuriale, un nouvel enjeu de formation ?. *Revue française de gestion*, 293(8), 219-231.

29 Van de Ven et Johnson, 2006

terme des solutions innovantes sur les territoires. C'est un des nouveaux enjeux de l'éducation en entrepreneuriat.

Ce numéro spécial s'ouvre naturellement sur une pratique pédagogique innovante mettant au centre de l'éducation en entrepreneuriat un espace profondément social. Dans « Sens et Dialogue : forces motrices d'un modèle pédagogique innovant<sup>30</sup> », les Québécois Jean Bibeau et Roxane Meilleur nous rappellent que nous accompagnons des personnes, des équipes, avant d'accompagner des projets. En plaçant l'Être au cœur de leur dispositif, l'Espace Expérientiel, ils amènent les étudiants à questionner le sens de leur démarche pour eux comme pour toute la société, à la connecter à leurs valeurs pour pouvoir s'épanouir en entreprenant. Les interactions (l'inter-agir) et le dialogue engagé dans cet espace permettent de générer un savoir émergent. Faire sens dans et par l'action nécessite une démarche réflexive individuelle et collective que cet espace « *safe and brave* » permet. Les auteurs nous proposent une analyse détaillée de leur dispositif et de la « biorythmie » qu'ils utilisent ainsi que des méthodes d'évaluation.

Julie Solbreux, Julie Hermans et Sophie Pondeville proposent « L'approche narrative collective : conversations en échafaudage pour l'intégration identitaire des étudiants en entrepreneuriat social et durable » et poursuivent en Belgique ce même effort pédagogique d'amener les étudiants à réfléchir et à agir seuls et en groupe sur des problématiques socioéconomiques authentiques. Les outils proposés sont riches et originaux. L'objectif est d'amener l'étudiant à intégrer son individualité complexe (ses valeurs, sa vulnérabilité, ses espoirs et ses combats) à celle des autres (ses équipiers et membres de l'auditoire) dans l'échange et l'interaction des travaux de groupe, ainsi qu'au reste du monde (l'environnement dans lequel il évolue avec l'intention d'y produire un impact social et/ou environnemental). L'approche narrative utilisée est originale et aux étudiants de prendre conscience des problèmes sociaux et environnementaux et d'imaginer des intentions et des actions optimistes. Identité individuelle, identité organisationnelle et identité collective permettent de densifier et d'ancrer les récits et les idées et accompagnent les étudiants à prendre confiance en leur capacité à s'intégrer dans une société en changement.

Ces questions de diversités et d'adaptation pédagogiques sont également abordées par Christian Makaya, dans son article « L'éducation à l'entrepreneuriat des adultes en reprise d'études : un défi pour l'enseignant ». L'auteur y souligne que la diversité des parcours et des projets s'accompagne d'une diversité cognitive dont l'enseignant doit tenir compte. Les compétences interpersonnelles soulignées dans les deux pratiques innovantes se retrouvent ici nécessaires pour l'enseignant lui-même et le nécessaire dialogue se retrouve une nouvelle fois, dans un processus de remédiation.

Jean Bibeau et Roxane Meilleur proposent ensuite deux articles de recherche. Dans « Pédagogie de l'accompagnement entrepreneurial (1) : mise en mouvement des parties prenantes à la relation », ils nous invitent à repenser notre positionnement d'enseignant ou d'accompagnateur. Leurs résultats montrent qu'une pédagogie fondée sur le dialogue

---

30 Cette pratique s'est vu décerner le prix 2021 de la meilleure pratique pédagogique innovante par l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

permet à l'étudiant ou l'accompagné « novice » de réfléchir au sens même du projet, aux motivations profondes qui le sous-tendent. C'est le développement de la personne qui permet le développement d'un projet aligné avec des valeurs et faisant sens pour l'individu et la société.

Dans « Pédagogie de l'accompagnement entrepreneurial (2) : vers une performance bienveillante et négociée », ces mêmes auteurs questionnent leurs pratiques pédagogiques au regard des critères économiques de performance liés à l'éducation en entrepreneuriat. Leurs résultats montrent le caractère potentiellement toxique de cette performance économique sur les porteurs de projet et soulignent l'importance du dialogue et du sens dans l'évaluation. Les concepts de *soft outcomes* et *distance travelled* soutiennent cette posture d'une performance négociée favorable au développement de la personne et à son engagement dans l'action.

En continuant dans ce même questionnement sur l'évaluation, Caroline Rumpler et Olga Riskal-Burashnikova nous proposent une perspective originale, celle des étudiants eux-mêmes. Dans « Évaluer dans un programme entrepreneurial fondé sur l'apprentissage par l'action : que nous apprennent les étudiants ? », nous retrouvons la notion de dialogue appliquée cette fois à l'évaluation par les pairs. Dans un programme d'apprentissage de l'entrepreneuriat par l'action, l'évaluation devient un espace d'expression, de dialogue ouvert et authentique dans lequel la justice perçue est centrale. Les résultats montrent que cet usage est particulièrement pertinent lorsqu'il est connecté au sens de l'action entrepreneuriale

Olivier Toutain nous propose pour conclure ce numéro spécial une revue d'ouvrage, "Les règles du jeu", de Lucie Ronfaut-Hazard<sup>31</sup>. La journaliste nous propose une plongée dans l'aventure entrepreneuriale de quatre jeunes femmes et les difficultés de la communication interpersonnelle, du verbal et du non-verbal, des incompréhensions. L'entrepreneuriat est décrit comme une lutte d'abord personnelle de l'adéquation du projet avec soi et ses valeurs, lutte avec une communauté ensuite. Ces luttes sont faites de défaites et de petites victoires, comme la vie en somme. Objet social, l'entrepreneuriat impose le dialogue et l'entrée dans des groupes aux codes et connaissances tacites difficiles d'accès, soulignant la nature protéiforme de l'entrepreneuriat.

Pratiques pédagogiques innovantes, articles et revue d'ouvrage soulignent tous ici que l'entrepreneuriat est avant tout une affaire de sens pour un individu, une équipe ou une société, reposant sur des valeurs et sur l'engagement de personnes. Cette notion de sens est, selon tous les auteurs, directement reliée au dialogue. La réussite du projet et le développement de la personne passent par toutes les formes de dialogue : dialogue intérieur pour construire une dyade entrepreneur – projet<sup>32</sup> solide, dialogue avec les enseignants et accompagnateurs pour développer les connaissances, compétences et attitudes nécessaires pour s'engager et avancer et enfin, dialogue avec l'écosystème, les futurs partenaires et les *followers*, ceux qui trouveront dans le projet l'inspiration pour

<sup>31</sup> Ronfaut-Hazard, L., Les règles du jeu, Edition la Ville brule, avril 2021

<sup>32</sup> Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* (Doctoral dissertation, Université Pierre Mendès-France-Grenoble II).

avancer eux aussi dans la bonne direction, celle que tout le monde connaît mais ne veut pas emprunter seul.

La recherche est allée plus vite que notre appel. Au lieu de poser un regard critique sur les allants de soi, les auteurs nous proposent de nouvelles pratiques pédagogiques et de nouvelles connaissances pour aller plus loin, pour aider les jeunes générations à s'engager, à trouver du sens et à agir dans un environnement incertain. Cette quête de sens exprimée par cette jeunesse ouvre de nouvelles questions de recherche et nous appelle à observer de nouveaux mouvements, de nouvelles formes d'entrepreneuriat, de nouveaux critères de performance sans doute moins monétaires.

Convaincre de la qualité environnementale ou sociale d'un produit ou d'un service ne suffira pas, les changements attendus doivent être plus profonds que le simple verdissement des pratiques. Équipons notre jeunesse pour qu'elle puisse imaginer et conduire des projets différents, disruptifs, des projets entrepreneuriaux mais également des projets de société susceptibles de générer les forces homéostasiques indispensables à un nouvel équilibre. Le dialogue est sans doute l'étape la plus importante dans un monde où le bruit (médiatique) l'emporte souvent. Aidons cette jeunesse à développer ces compétences interpersonnelles, de communication et de compréhension de l'autre. Aidons-la à comprendre les résultats de cette communication par des démarches réflexives nécessaires pour améliorer l'impact du nouveau message porté.

Alors, l'éducation en entrepreneuriat à l'heure des crises et des transitions, un non-sens, une utopie ? Certainement pas, mais un ensemble de pratiques pédagogiques innovantes permettant à nos étudiants de se saisir en conscience et ensemble de l'avenir et d'exprimer des valeurs sans doute plus sociales et universelles que celles de nos sociétés actuelles. L'éducation en entrepreneuriat représente un formidable espace interconnecté avec le monde extérieur pour apprendre des expériences vécues par les interactions sociales et se saisir en conscience des enjeux actuels en plaçant les valeurs au centre de l'activité entrepreneuriale. L'esprit d'entreprendre est toujours là ! C'est la nature de l'entrepreneuriat qui semble (et qui doit) changer. La recherche, la pédagogie et les pratiques professionnelles doivent comprendre, accompagner et façonner ces changements. Alors oui, continuons à enseigner l'entrepreneuriat, il en restera toujours quelque chose<sup>33</sup>.

---

33 Fayolle, A. (2011). Enseignez, enseignez l'entrepreneuriat, il en restera toujours quelque chose !. *Entreprendre Innover*, (3), 147-158.

